

L'identité organisationnelle et création du capital social : La tontine d'entreprise comme facteur déclenchant dans le contexte africain (*)

Raphaël Nkakleu

Chercheur au BETA, Université de Strasbourg 1

Post-doctorant à l'ESSEC de Douala

61, avenue de la Forêt Noire 67000 Strasbourg (France)

Tel : 333 90 24 21 00 Fax : 333 90 24 20 71

e-mail : nkakleu@hotmail.com

Résumé : Depuis quelques années, les recherches en sciences de gestion et en management stratégique considèrent le capital social comme une source de performance des entreprises et de création de valeur. Nahapiet et Ghoshal (1998) et Bolino et co-auteurs (2002) ont montré précisément que les "comportements de citoyenneté dans l'organisation" contribuent au développement du capital social, et celui-ci influence positivement l'avantage compétitif. Dans le prolongement de ces travaux, nous soulignons la contingence des mécanismes de génération du capital social, et soutenons que la tontine d'entreprise est un instrument de construction de l'identité organisationnelle et de création du capital social dans le contexte africain.

Mots-clés : tontine d'entreprise – identité organisationnelle – capital social – performance – entreprises africaines.

L'auteur remercie le prof. Patrick Cohendet pour ses remarques et suggestions, mais reste seul responsable des erreurs et omissions.

Introduction

L'identité organisationnelle est au cœur de la réflexion stratégique (Giroux 2002) parce que l'avantage compétitif qu'une entreprise peut avoir sur ses concurrents dépend notamment de la capacité des acteurs dans l'organisation à construire collectivement l'identité de l'organisation. L'identité organisationnelle résulte d'un "processus organisant" (Weick 1969) au terme duquel l'action collective et concertée est consubstantielle au partage des représentations et valeurs de toutes les parties prenantes qui trouvent ainsi dans cette construction leur réalité sociale (Berger et Luckman 1996). Le concept d'identité sert donc à classer l'organisation par rapport à d'autres entreprises et facilite les liens intra-organisationnels (Giroux 2002) et les réseaux d'échanges d'informations et de ressources (Nkakleu et Kern 2003).

Pour cela, la construction sociale de l'identité de l'organisation apparaît aujourd'hui comme un enjeu de recherche fertile en gestion. Car l'identité organisationnelle est un levier contingent d'amélioration des performances des entreprises dans leur contexte. Cet enjeu est d'autant plus d'actualité qu'une congruence existe entre l'identité organisationnelle et le capital social souvent considéré par les recherches théoriques (Nahapiet et Ghoshal 1998 ; Bolino et al. 2002 ; Adler et Kwon 2002) et empiriques (Scott et al. 2001 ; Tsai et Ghoshal 1998) comme une source d'avantage compétitif.

En effet, le concept de capital social trouve ses origines dans la description des ressources relationnelles encadrées dans les réseaux sociaux et les liens interpersonnels (Loury 1977 ; Tsai et Ghoshal 1998). Le capital social fait référence aux relations intra et inter-familiales (Coleman 1988), aux relations inter et intra-firmes (Burt 1992), et à la vie publique dans les sociétés contemporaines (Putnam 1995). Outre l'intensité des relations interpersonnelles dans les systèmes sociaux qui sont une des caractéristiques du capital social (Coleman 1988 ; Fukuyama 1995), Lin (2001) définit le capital social par les ressources encadrées dans la structure sociale, accessibles et mobilisées par tous les acteurs pour fins d'actions. Le capital social reflète ainsi l'existence de relations interpersonnelles étroites entre les individus. Il constitue finalement, au même titre que le capital physique et humain, une ressource productive et évaluable. Par exemple, selon

Burt (1992), le capital social influence la promotion et l'évolution des carrières. Pour d'autres auteurs, il facilite l'insertion professionnelle des personnes appartenant à un réseau d'affaires (Granovetter 1973), l'échange d'informations et de ressources entre les différents groupes fonctionnels et la création du capital intellectuel (Tsai et Ghoshal 1998). Lin (2001) suggère également que le capital social soit évaluable parce qu'il résout les problèmes de coordination, réduit les coûts de transaction, et facilite la circulation de flux d'informations entre les individus dans l'organisation.

Il est aussi établi que le capital social contribue de manière significative à l'amélioration de l'avantage organisationnel (Nahapiet et Ghoshal 1998). Par exemple, ces deux auteurs soutiennent que le capital social est nécessaire au développement et à la diffusion des connaissances dans les organisations. Au final, le capital social est une ressource importante parce que "les individus travaillent ensemble de manière efficace et efficiente lorsqu'ils se connaissent, se comprennent mutuellement, se font confiance et s'identifient les uns aux autres" (Bolino et al. 2002, p. 507).

C'est dans cette perspective que Nahapiet et Ghoshal (1998) ont utilisé l'approche ressource (RBV) pour expliquer comment le capital social peut contribuer à augmenter le niveau de performance des entreprises. En référence aux notions de rareté, d'inimitabilité ou de non-substituabilité associées à la RBV qui procurent un avantage compétitif, Nahapiet et Ghoshal considèrent que le capital social est composé de facteurs spécifiques ; à ce titre, le capital social représente une ressource intangible et spécifique dont la gestion peut procurer un avantage concurrentiel. Aussi, les entreprises qui possèdent un capital social important¹ sont-elles plus performantes que celles ayant un capital social faible². Le niveau élevé de performance³ s'explique par la qualité des relations interpersonnelles entre les individus, qui sont évaluables et difficilement inimitables. Dans le même sens, Leana et Van Buren (1999) soulignent l'existence d'une relation significative et positive entre le capital social et l'aptitude de l'organisation à faciliter l'engagement et l'implication des employés, à gérer l'action collective et à

¹ L'importance du capital social se caractérise par l'intensité, la stabilité, la qualité et la pérennisation des ressources relationnelles.

² Un capital social est réputé faible lorsqu'il existe une « tension » dans les relations interpersonnelles. L'identité organisationnelle est dès lors difficile à construire à cause des conflits d'intérêts entre les personnels et les groupes fonctionnels au sein de la firme.

³ La performance est une notion complexe ; nous attribuons ici trois dimensions à la performance : sociale (basée sur la tâche et l'implication organisationnelle), organisationnelle (productivité, qualité, innovation) et économique (rentabilité, croissance des ventes, parts de marché et fidélisation des clients). Le lecteur pourra se rapporter aux travaux de Liouville et Bayad (2001) consacrés certes à l'impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances, mais qui analysent la performance sous les aspects social, organisationnel et économique.

développer le capital social. L'aptitude de l'organisation nous semble dépendre de la vision entrepreneuriale. Dans ces conditions, la vision entrepreneuriale est, de notre point de vue, au centre des stratégies de construction d'une identité organisationnelle et de création du capital social.

Bien que les chercheurs en organisation aient souligné le rôle du capital social dans l'efficacité du fonctionnement interne des entreprises, ils ont prêté jusqu'ici peu d'attention à la façon dont l'organisation doit construire son capital social et aux mécanismes pouvant générer l'identité organisationnelle. Ces mécanismes lorsqu'ils existent, apparaissent contingents au contexte et de ce fait, on devrait s'attendre à la contingence des déterminants de l'identité.

Dans cet article, nous souscrivons à la thèse de Burt (1997) selon laquelle la valeur du capital social est contingente. L'idée de contingence nous vient également d'un article récent paru dans l'*Academy of Management Review* (Bolino et al. 2002). Les auteurs soulignent l'impact des actions des individus sur le développement du capital social et montrent ainsi que les "comportements de citoyenneté dans l'organisation", fondés notamment sur la loyauté, l'obéissance et la participation sociale, contribuent au développement du capital social. Or, les "comportements de citoyenneté" sont justement contingents au contexte, tout comme l'activité entrepreneuriale dépend de l'environnement socioculturel et institutionnel. Au regard de la contingence des déterminants du capital social, nous mettons l'accent dans cet article sur le processus qui pourrait faciliter la construction de l'identité organisationnelle nécessaire au développement du capital social et à la performance des entreprises africaines.

Premièrement, nous allons revisiter sommairement la littérature sur l'identité organisationnelle. Nous verrons que, nonobstant les divers positionnements épistémologiques sur l'identité organisationnelle (Giroux 2002), celle-ci se construit davantage par un processus organisant et dialogique et cette démarche semble, de notre point de vue, pertinente pour expliquer dans le champ du management stratégique la performance d'une organisation et l'avantage compétitif par rapport à d'autres entreprises.

Deuxièmement, nous nous référons à la conceptualisation de Nahapiet et Ghoshal (1998) du capital social et présentons un modèle théorique qui décrit les conditions sous lesquelles l'identité organisationnelle contribue à la création du capital social dans les entreprises. En tenant compte des spécificités culturelles des pays africains, nous

montrons en particulier que dans les pays où les pratiques des tontines ont cours – en nous inspirant de quelques études antérieures (Nkakleu 2002a et 2002b ; Nkakleu et Kern 2003), la tontine d'entreprise peut être un instrument pertinent de construction d'identité organisationnelle. A partir de ce modèle, nous développons des propositions qui décrivent comment la tontine d'entreprise facilite la construction de l'identité organisationnelle, et comment cette dernière contribue à la création du capital social qui va déterminer le niveau de performance des entreprises africaines.

Troisièmement, nous soulignons quelques implications sur les pratiques de management et faisons des recommandations. Pour compléter cette conclusion, nous suggérons des avenues des recherches concernant l'identité organisationnelle, le développement du capital social et la performance des entreprises africaines.

1. L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE ET CREATION DU CAPITAL SOCIAL

1.1. L'Identité Organisationnelle et Performance des Entreprises

Depuis quelques années, à la suite des travaux en sociologie et en psychologie sociale, le concept d'identité trouve un écho dans les recherches en sciences de gestion et en stratégie. Depuis l'article précurseur d'Albert et Whetten (1985) dans lequel les auteurs présentaient l'identité comme un instrument de stabilité et de permanence lorsque l'organisation subit des mutations, Giroux (2002, p. 134) souligne que "plusieurs questions sont au cœur des débats dans le domaine de la recherche sur l'identité organisationnelle". Par exemple, Gioia, Schultz et Corley (2000) considèrent aujourd'hui que l'adaptation dynamique de la firme facilite la construction de l'identité organisationnelle. L'opposition entre ces deux conceptions de l'identité organisationnelle – celle d'Albert et Whetten et celle de Gioia et co-auteurs – repose respectivement sur l'idée de continuité et la préservation de l'identité en changeant.

Selon Giroux (2002, p. 136), l'organisation est "une réalité sociale construite par la collectivité". Nous optons dans cet article pour la présentation de l'organisation comme une création collective et sociale au sens de Berger et Luckman (1996). Car la collectivité dont il est question regroupe tous les acteurs dans l'organisation. Outre l'entrepreneur doit jouer un rôle actif dans ce processus organisant, il doit également faire partager sa vision entrepreneuriale par tous les personnels. L'une des questions est alors de comprendre pourquoi toutes les parties prenantes ont-ils intérêt à prendre part à

la construction de l'identité de l'organisation qui leur serve en retour de levier d'action collective et de coopération.

Ce questionnement, comme le précise Aktouf (2002), a une double visée stratégique et praxéologique. Au niveau stratégique, il s'agit de prendre en compte les besoins et les aspirations des acteurs dans la perspective de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes dans l'organisation. Au niveau praxéologique, l'entrepreneur doit mettre en place des mécanismes d'incitation qui suscitent l'adhésion et l'implication des personnels. Pour ce faire, l'adoption d'un processus dialogique (Schein 1993) et socialisant (Nonaka 1993) permet de canaliser les représentations des individus de façon à trouver des traits d'identification. L'identité organisationnelle découle ainsi d'un processus d'élaboration qui incorpore les discours et les représentations des individus (Searle 1995 ; Giroux 2002) qui vont créer l'identité de l'organisation sur la base de leur perception de la vie en société et de leurs attentes.

L'identité organisationnelle peut être définie comme une configuration autour de laquelle les parties prenantes s'identifient, se connaissent, partagent leur perception de la vie en société et leur imaginaire social, se font confiance mutuellement et ont confiance dans le groupe d'identification qu'est l'organisation. Cette co-construction de l'identité procure à l'organisation une "personnalité" et une "réalité sociale" (Giroux 2002) qui sont légitimées par les individus dès lors qu'ils croient en la capacité de l'organisation de répondre à leurs attentes, de protéger les intérêts de tous les membres, et de sanctionner les comportements opportunistes. L'individu va être d'autant plus réceptif et coopératif s'il partage avec les autres membres de l'organisation des valeurs communes, et a confiance dans les règles, les codes et les conventions édictés par l'organisation et qui fondent l'action collective.

L'identité organisationnelle est donc le "noyau central" de Jodelet (1989) qui génère et organise l'action collective et concertée, et la coopération dans l'organisation. Pour certains auteurs (Koys 2001 ; Bolino et al. 2002), le capital social est déterminé par le "comportement de citoyenneté dans l'organisation". Le comportement de citoyenneté est caractérisé par la loyauté, c'est-à-dire la capacité de subordination aux intérêts de l'entreprise ; l'obéissance, qui signifie l'acceptation des règles et des procédures édictées par l'organisation ; et la participation qui décrit l'implication des employés dans toutes les activités productives et sociales dans l'organisation.

Le comportement de citoyenneté, de notre point de vue, est un instrument de co-construction d'identité organisationnelle et partage avec la tontine d'entreprise, comme nous le verrons ultérieurement, des caractéristiques communes. En tout état de cause, le comportement de citoyenneté dans l'organisation facilite la coordination des activités et contribue à la performance (Bolino et al. 2002). Avant de nous appesantir sur les constituants de l'identité organisationnelle dans le contexte culturel africain, nous allons revisiter la littérature sur le capital social et la RBV de la firme. Car le capital social semble influencer la performance des entreprises.

1.2. Capital Social et Avantage Compétitif

L'avantage compétitif qu'une firme peut avoir sur ses concurrents tient, ainsi que nous l'avons souligné plus haut, à la gestion des ressources spécifiques et donc à la consolidation du capital social. Dans une perspective dynamique, Nahapiet et Ghoshal (1998) ont montré que le développement du capital social dans l'organisation est une source d'avantage compétitif, du fait de l'existence des réseaux de relations interpersonnelles étroites. Ces auteurs attribuent au capital social trois dimensions : structurelle, relationnelle et cognitive.

1.2.1. La dimension structurelle

Pour Nahapiet et Ghoshal (1998), la configuration des relations interpersonnelles dans l'organisation est nécessaire. Par l'appropriation des liens affectifs entre les acteurs, cette configuration facilite le transfert d'informations (Coleman 1988), l'apprentissage organisationnel (Fischer et White 2000), et l'exécution des activités dans l'organisation (Shah 2000). Par exemple, Bolino et al. (2002) soulignent que le transfert d'informations et de connaissances se fait plus aisément et "sans biais" lorsque les employés sont interconnectés dans l'organisation. En outre, l'exécution des activités dans l'organisation est plus efficiente lorsque les employés se connaissent, et partagent collectivement des représentations et des valeurs auxquelles ils s'identifient. Cette identification crée ainsi une connexion plus facile qui va orienter les actions des individus vers l'échange d'informations et de ressources dans le sens des intérêts de tous les membres de l'organisation et de l'organisation elle-même. L'interconnexion des relations interpersonnelles réduit donc les coûts de coordination et de transaction.

Finalement, l'aspect structurel du capital social nécessite l'examen de la nature des relations interpersonnelles dans l'organisation. Dans cet article, nous soutenons que

l'identité organisationnelle, co-construite par les acteurs autour de leurs référentiels communs, contribue à la consolidation des liens entre les individus dans l'organisation et facilite de ce fait l'action collective.

1.2.2. La dimension relationnelle

Cette deuxième dimension du capital social, Nahapiet et Ghoshal (1998) la caractérisent par un fort degré de confiance, de normes et de perception d'obligations partagées, et par l'identité commune. Il dénote de cette caractérisation que les individus se sentent d'autant plus en confiance et animés par la réciprocité qu'ils partagent ensemble des valeurs communes, entretiennent des relations affectives et sont insérés dans une même structure d'identification. Cette structure d'identification renforce en retour leur sentiment d'appartenance. La conceptualisation de Nahapiet et Ghoshal (1998) du capital relationnel se rapproche de la notion des "liens forts" utilisée par Granovetter (1973) pour décrire la confiance, la réciprocité et l'intensité émotionnelle dans les relations interpersonnelles.

Il apparaît que la dimension relationnelle du capital social concerne les relations affectives entre les employés qui s'identifient par des traits communs. Ainsi, les groupes de travail au sein desquels les membres possèdent des représentations partagées, s'adaptent plus facilement au changement de l'environnement, sont plus flexibles et donc plus performants (Bolino et al. 2002).

La confiance interpersonnelle qui décrit la dimension relationnelle tient à la croyance dans les bonnes intentions et à la réciprocité de chaque partie ; elle tient également à la capacité de l'organisation à garantir la protection des intérêts de tous ses membres. Dans ce dernier cas, l'identité organisationnelle influence la manifestation de la confiance interpersonnelle. C'est dans ce sens que la confiance facilite la communication, l'échange d'informations, de connaissances et des ressources entre les acteurs (Tsai et Ghoshal 1998).

En définitive, les individus qui sont liés fortement s'identifient comme les membres d'une même entité. Dans ces conditions, affirment Bolino et al. (2002), le groupe d'identification est positivement associé à toutes les formes d'échange et à la coopération dans l'entreprise. Cette identification contribue à une meilleure collaboration entre les employés dans l'organisation. Nous considérons alors que l'identité organisationnelle joue un rôle important dans l'effectivité des relations

affectives. Dès lors, les individus qui sont insérés dans les relations affectives peuvent s'aider mutuellement et mettre en commun leur force de travail.

1.2.3. La dimension cognitive

Selon Nahapiet et Ghoshal (1998), la compréhension mutuelle entre les employés se fait au travers des langages et des récits partagés. Ainsi, les employés peuvent résoudre sereinement les problèmes qui se posent sur leurs lieux de travail ou en dehors, s'échanger les idées, s'aider mutuellement et partager les connaissances.

La dimension cognitive du capital social incorpore non seulement les langages et les récits communs, mais également une vision partagée qui permettent aux membres de l'organisation de percevoir et d'interpréter les événements de façon similaire (Bolino et al. 2002). Puisque ces représentations et vision partagées sont inscrites dans leur mémoire collective (Weick et Roberts 1993), les employés peuvent alors anticiper et prédire plus facilement les actions des autres. Tous les acteurs de l'organisation sont convaincus de la réduction voire de l'inexistence des velléités de comportements opportunistes des collègues ; leur conscience collective se trouve alors renforcée (Weick 1995), ce qui est de nature à augmenter le capital social et la performance de l'entreprise (Bolino et al. 2002).

Dans une certaine mesure, cette « vision partagée » des relations de travail stables et saines favorise l'émergence d'une connaissance organisationnelle (Créplet et al. 2002) ; à certains égards, l'aspect cognitif du capital social induit la cohésion intra-organisationnelle nécessaire à la performance de l'entreprise. Nous soutenons que l'identité organisationnelle renforce la dimension cognitive du capital social en ce sens qu'elle contribue à la mise en commun des routines collectives, à la production et à l'échange des connaissances.

2. IDENTITE ORGANISATIONNELLE ET CREATION DU CAPITAL SOCIAL : LA TONTINE D'ENTREPRISE COMME FACTEUR DECLANCHANT DANS LE CONTEXTE AFRICAIN.

La plupart des études soulignent le caractère communautaire des pays africains (Bollinger et Hofstede 1987 ; Hernandez 2000 ; Kamdem 2002). Le rapport entre les caractéristiques culturelles – solidarité, entraide, paternalisme, etc. – et le fonctionnement interne des entreprises africaines est marqué par le poids des conflits

affichés ou voilés qui dénotent des différences de perception de la vie en société par les personnels (d'Iribarne 1986). Zaoual (1996) précise que le paradigme relationnel, par nature informelle, s'oppose souvent à l'organisation procédurale dans les entreprises africaines. Des études empiriques sur les relations de travail dans les entreprises tunisiennes (Zghal 1994), algériennes (Mercure 1997) et camerounaises (Kamdem 2002) confirment cette analyse : les employés s'appuient davantage sur les relations interpersonnelles et affectives que les procédures mises en place pour échanger les informations et les ressources. D'où l'intérêt des recherches en gestion sur la nature et la déclinaison du processus qui faciliterait la co-existence, dans l'entreprise notamment africaine, des relations interpersonnelles informelles avec l'organisation procédurale et la nécessité d'un instrument qui rendrait ces deux modes d'organisation congruents.

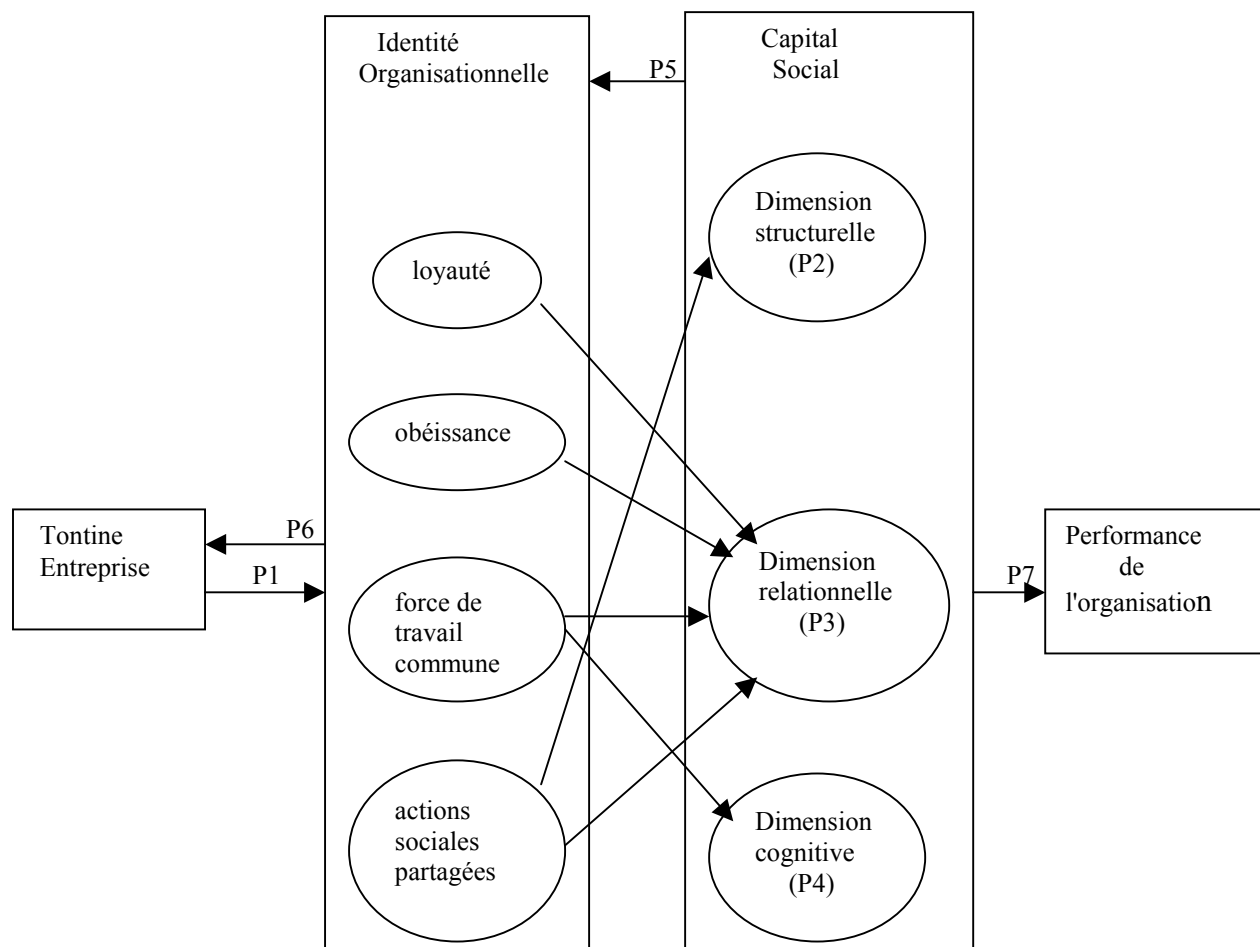
C'est dans cette veine que nous tentons d'adapter le modèle de développement du capital social proposé par Nahapiet et Ghoshal (1998), puis revisité par Bolino et co-auteurs (2002) aux contingences culturelles des entreprises africaines. Nous verrons dans cette partie que la tontine d'entreprise fait partie des routines collectives ou peut être considérée comme une forme originale de structure liant les individus. Dans ce dernier cas, la tontine d'entreprise est composée des groupes fonctionnels qui fondent leurs actions, dans le cadre des réunions informelles et formelles, sur la confiance mutuelle et le sentiment de réciprocité. A ce titre, elle peut être une solution efficace aux dysfonctionnements découlant des relations conflictuelles dans les entreprises africaines.

2.1. Présentation du Modèle Théorique

La reconnaissance du capital social comme déterminant de la performance des entreprises nous amène dans cet article à proposer un modèle établissant les relations possibles entre identité organisationnelle et création du capital social dans le contexte culturel africain (figure 1, infra). L'"input" du modèle est la tontine d'entreprise, facteur déclenchant la co-construction de l'identité organisationnelle et l'"output", la performance des entreprises. La figure 1 illustre l'adaptation du modèle de Bolino et co-auteurs (2002) établissant les relations entre "comportements de citoyenneté dans l'organisation", capital social et performance des entreprises. Nous avons substitué au "comportement de citoyenneté dans l'organisation" l'identité organisationnelle. Car, l'adhésion aux valeurs citoyennes va dépendre surtout de l'environnement social et

institutionnel. Dans le contexte politique africain où l'absence de démocratie et de valeurs citoyennes est décriée (Bayart 1989), il nous semble que l'organisation doit construire son identité sur la base d'autres référents – notamment la tontine - auxquels s'identifient les acteurs dans la vie quotidienne.

Figure 1: Un modèle de création du capital social générateur des performances.



Selon notre modèle théorique qui est, dans le cadre de cet article, plus pertinent dans les contextes culturels valorisant la pratique des tontines ou la vie communautaire⁴, la tontine d'entreprise est un instrument qui favorise la construction collective de l'identité organisationnelle. La mise en commun de la force de travail favorise le

⁴ La tontine d'entreprise peut favoriser également la coexistence des communautés de pratique et épistémiques dans les entreprises. Dans ces conditions, la tontine d'entreprise apparaît, indépendamment des contextes, comme un levier d'interactions entre les communautés. Pour une analyse des différentes communautés, voir Créplet et al. (2002) ; Cohendet et al. (2000).

développement de l'aspect cognitif du capital social. Les normes sociales partagées établissent des liens entre les individus et contribuent à la configuration du capital social. La loyauté, l'obéissance et la mise en commun de la force de travail accroissent la dimension relationnelle du capital social à travers le développement de la confiance et l'identification par les acteurs des traits communs qui fondent l'appartenance à l'organisation.

Les recherches antérieures ont montré l'influence des "comportements de citoyenneté dans l'organisation" – et implicitement de l'identité organisationnelle – sur la création du capital social (Bolino et co-auteurs 2002). Ces auteurs ont aussi souligné l'existence d'une relation d'interdépendance entre comportement de citoyenneté et création du capital social. Il s'agit d'une relation de réciprocité dans laquelle un niveau élevé du capital social pérennise en retour le comportement de citoyenneté dans l'organisation. Notre modèle décrit le processus de création du capital social dans les entreprises ; il suggère la réciprocité des relations entre la tontine d'entreprise et l'identité organisationnelle d'une part, entre l'identité organisationnelle et le capital social, d'autre part. Finalement, notre modèle se rapproche de celui de Bolino et co-auteurs (2002) en ce sens que l'identité organisationnelle et le capital social servent "d'intermédiaire" entre la tontine d'entreprise et la performance des entreprises. Nous allons décrire maintenant plus en détail toutes ces relations (P1 à P7 : voir figure 1, supra).

2.2. Tontine d'Entreprise et Identité Organisationnelle

La tontine constitue un support des relations sociales dans beaucoup de pays africains et organise la vie sociale des populations (Servet 1994 ; Nkakleu 2001). La tontine se présente sous plusieurs formes : association rotative d'épargne et de crédit (AREC), elle contribue à l'épanouissement collectif de ses membres par la collecte et la redistribution de l'épargne ; une autre forme de tontine est la mise en commun de la force de travail, en particulier dans les zones rurales, dans l'objectif de réduire les coûts et le temps de réalisation des travaux champêtres (Lelart 1990 ; Gélinas 1994). Dans tous les cas, les tontines possèdent des caractéristiques communes : la solidarité et l'entraide entre les membres ; une obligation forte qui garantit la transparence et la réciprocité dans les actions se fonde sur les sanctions pouvant aller jusqu'à l'exclusion d'un membre en cas de velléités de comportements opportunistes. Dans ce contexte où les valeurs communautaires jouent un rôle primordial dans la consolidation des relations

interpersonnelles, l'exclusion fait apparaître le contrevenant aux yeux du groupe d'appartenance comme un être a-social (Servet 1994).

Telle que décrite succinctement, la tontine est, selon Nkakleu et Kern (2003), un instrument de co-construction de l'identité d'un groupe d'individus, d'une communauté ou d'une organisation fût-elle du secteur marchand. Dans ce dernier cas, les auteurs précisent qu'il est non seulement important de susciter l'adhésion des personnels à la vision entrepreneuriale et aux objectifs de l'entreprise, mais il est surtout indispensable pour l'entrepreneur et les dirigeants d'adopter une stratégie d'ancrage territorial, au sens de Marchesnay (2002), pour mieux comprendre la vie sociale et les aspirations des personnels. Dans ces conditions, l'entrepreneur doit être l'initiateur de la tontine d'entreprise et veiller à l'implication de tous les acteurs et les groupes fonctionnels.

La constitution et la consolidation du capital social nécessitent une vision entrepreneuriale qui elle-même se concrétise, ainsi que le précisent Créplet et al. (2002 : p. 17), par « l'élaboration des mécanismes d'incitation et de contrôle au niveau de l'organisation fonctionnelle ». La tontine d'entreprise met à la disposition des acteurs les mécanismes d'incitation – les aides diverses - et d'autorégulation – les sanctions sociales en cas de non respect des obligations et des règles de réciprocité – qui permettent de réduire des risques potentiels liés à la diffusion des connaissances (Créplet et al. 2002 : p. 17), notamment le risque d'un manque de cohérence entre les apprentissages individuels et collectifs (Cohendet et Llerena 1999).

Proposition 1 : La transposition des pratiques des tontines dans l'entreprise africaine permet à tous les acteurs de participer à la construction collective de l'organisation. La tontine d'entreprise est un levier de co-construction de l'identité organisationnelle.

2.3. Identité Organisationnelle et Création du Capital Social

La "nouvelle" organisation se construit autour de la tontine d'entreprise sur la base de pré-requis – la solidarité, l'entraide, la confiance et la réciprocité. L'identité organisationnelle qui en résulte se caractérise par : la loyauté qui suppose la subordination aux intérêts de l'organisation ; l'obéissance, c'est-à-dire l'acceptation des règles ; la mise en commun de la force de travail qui signifie la coopération ; et les normes sociales partagées allant dans le sens de la solidarité et de l'action collective.

2.3.1. Identité organisationnelle et dimension structurelle du capital social

Nous avons analysé plus haut comment la tontine dans l'entreprise pouvait faciliter l'interconnexion des relations affectives et renforcer l'identité organisationnelle. Les constituants de l'identité incitent les acteurs à se connaître et à entretenir des relations de travail saines. Dans cette perspective, les normes sociales partagées constituent le fondement des relations affectives et de l'action collective dans l'organisation. Lorsque les employés acceptent de participer aux activités sociales, ils créent ainsi dans l'entreprise des relations informelles qui vont influencer la mobilité et la coopération transversale (Nkakleu et Kern 2003). Cette coopération transversale favorise l'échange de flux d'informations (Burt 1992), de connaissances et de ressources qui vont constituer à terme des compétences susceptibles d'apporter des innovations dans la qualité des produits et des services (Bolino et al. 2002). Il en résulte que les normes sociales partagées renforcent le sentiment d'appartenance des acteurs et contribuent de ce fait à la coordination efficace du capital social.

Proposition 2 : Dans l'entreprise, les normes sociales partagées contribuent à l'établissement des "liens forts" entre les acteurs ; la configuration de ces relations affectives renforce l'efficacité de la coordination des activités.

2.3.2. Identité organisationnelle et capital relationnel

L'identité organisationnelle permet aux personnels de participer à la solidarité communautaire et d'accepter une éthique disciplinaire de groupe. Dès lors, leur loyauté et obéissance, ainsi que la mise en commun de la force de travail et le partage des normes sociales sont de nature à renforcer le capital relationnel de l'organisation.

La loyauté des personnels envers l'organisation signifie qu'ils sacrifient leurs intérêts au profit du succès de l'organisation (Bolino et al. 2002). Cette loyauté suppose donc une confiance mutuelle et un sens élevé d'altruisme. L'altruisme des employés peut se traduire par l'assistance spontanée aux collègues dans la réalisation des tâches qui leur sont confiées. La loyauté se révèle comme un levier d'apprentissage et d'acquisition d'expérience (Nkakleu et Kern 2003). Nous pouvons donc affirmer que la loyauté contribue au développement du capital relationnel.

De même, l'obéissance des employés implique le respect des règles, des procédures et des conventions établies par l'organisation dès lors qu'ils ont participé à la

construction collective de l'identité de l'organisation. L'obéissance des principes de fonctionnement de l'organisation renforce le sentiment d'appartenance à l'organisation et la confiance des acteurs (Bolino et al. 2002). Pour cela, l'obéissance contribue également à l'augmentation du capital relationnel de l'organisation.

Nous avons montré précédemment que les normes sociales partagées facilitent l'établissement des "liens forts" entre les individus et permettent la configuration des relations interpersonnelles. Les normes sociales partagées participent aussi à la construction du capital relationnel de l'organisation. En fait, les activités sociales dans l'organisation renforcent le sentiment d'appartenance des individus et favorisent le développement des relations interpersonnelles.

La mise en commun de la force de travail témoigne de l'implication et de l'engagement des acteurs dans les actions collectives et coopératives, et à l'exécution des tâches qui leur sont confiées dans un climat de confiance mutuelle (Bolino et al. 2002). Elle contribue également au développement du capital relationnel de l'organisation. En définitive, le développement du capital relationnel est la résultante d'un processus dynamique qui va concilier les attentes des acteurs avec les objectifs de l'entreprise ; c'est dire donc que l'organisation recherche continuellement l'adhésion des acteurs et doit, de ce fait, élaborer des mécanismes d'incitation facilitant leur loyauté et obéissance, et la mise en commun de la force de travail.

Proposition 3 : Loyauté, obéissance, mise en commun de la force de travail, et normes sociales partagées contribuent au développement du capital relationnel grâce aux liens de confiance et d'identification forts entre les acteurs.

2.3.3. Identité organisationnelle et capital social cognitif

Lorsque l'entrepreneur fait partager sa "vision" par les personnels et que les acteurs s'identifient à l'organisation à travers des représentations communes, il s'établit entre eux une confiance mutuelle qui va garantir l'action collective. La coopération résulte notamment d'une compréhension commune et d'une vision partagée. L'aspect cognitif du capital social se manifeste, comme nous l'avons noté précédemment, par la capacité des acteurs dans l'organisation à prédire les événements. La compréhension mutuelle qui est la résultante d'une construction collective de l'organisation, favorise l'échange d'informations et de connaissances entre les individus (Bolino et al. 2002). Dans ces conditions, le partage de flux d'informations et de connaissances engendre

l'apprentissage, l'exécution efficace des tâches et contribue à l'amélioration des compétences.

La tontine d'entreprise, outil de co-construction de l'identité organisationnelle, apparaît ici comme un vecteur d'interactions entre groupes fonctionnels ou communautés qui fondent, selon Créplet et al. (2002), la dualité cognitive et organisationnelle. Car la tontine d'entreprise représente le cadre au sein duquel coexistent des groupes fonctionnels et se développent des connaissances. On pourrait donc suggérer que des communautés cognitives émergent de l'identité organisationnelle ; ces communautés cognitives participent au renforcement de la dimension cognitive du capital social en ce sens qu'elles sont des lieux de création des connaissances individuelles, collectives, tacites et explicites (Créplet et al. 2002). Les interactions entre les communautés et donc les relations interpersonnelles participent ainsi au partage et au développement des savoirs-faire ; elles renforcent chez les acteurs l'apprentissage qui s'acquiert par l'échange des connaissances. Finalement, les compétences définies par Créplet et al. (2002), comme l'agrégation des connaissances et des expériences des acteurs, seront d'autant plus mises au service de la réussite de l'activité et de la performance de l'entreprise que les acteurs partagent les mêmes codes d'interprétation.

Proposition 4 : L'identité organisationnelle contribue au développement de l'aspect cognitif du capital social de l'organisation ; le capital social cognitif détermine la performance.

2.3.4. Capital social levier de consolidation de l'identité organisationnelle, et identité organisationnelle levier de développement de la tontine d'entreprise

Notre modèle théorique établit une relation de réciprocité (ou de *feed back*) entre tontine d'entreprise, identité organisationnelle et capital social. En effet, il s'agit précisément de relation d'interdépendance dans laquelle la pérennité d'un constituant dépend des possibilités de développement de son déterminant.

Nous avons vu que le capital social est constitué des dimensions structurelle, relationnelle et cognitive. Le développement de ces trois dimensions dépend à la fois du degré et de la nature des relations interpersonnelles. Ainsi, le capital social de l'organisation a une influence sur la capacité de l'organisation à construire une identité et

à s'adapter au changement de l'environnement. Plus le capital social sera important, plus l'identité organisationnelle sera consolidée, c'est-à-dire le sentiment d'appartenance des acteurs, leur loyauté et obéissance, les actions sociales et la force de travail développés.

De même, la consolidation de l'identité organisationnelle va contribuer au développement de la tontine d'entreprise. Au-delà des principes génériques – à savoir la collecte et la redistribution de l'épargne, le partage des valeurs de solidarité et d'entraide notamment, les membres de la tontine d'entreprise pourront sacraliser la "parole donnée" (Servet 1994) comme base de construction du contrat de confiance (Kamdem 2002). La tontine d'entreprise doit s'inscrire dans un processus dynamique et prendre en compte la dimension temporelle et spatiale dans la mesure où les attentes des acteurs tout comme les objectifs de l'entreprise sont susceptibles d'évoluer. Ce processus dynamique de construction de l'identité collective pourra aboutir "in fine" à la mise en place des fonds d'épargne salariale pour le financement du développement des entreprises africaines. Ainsi, les employés détiendront une part de capital et auront davantage un "droit de regard" sur les objectifs stratégiques.

Propositions 5 et 6 : Le capital social peut contribuer à la performance de l'identité organisationnelle et cette dernière, au développement de la tontine d'entreprise.

2.3.5. L'intermédiation de l'identité organisationnelle et du capital social

En raison de ce qui précède, l'identité organisationnelle concourt à l'efficacité du fonctionnement interne de l'organisation. De même, le capital social, comme l'ont montré d'autres auteurs (Adler et Kwon 2002 ; Leana et Van Buren 1999 ; Nahapiet et Ghoshal 1998 ; Bolino et co-auteurs 2002), facilite le bon fonctionnement de l'organisation. Dans cet article, nous avons attribué à la tontine d'entreprise le rôle "déclencheur" de l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise africaine. Dans ces conditions et au regard des propositions précédentes, la relation entre tontine d'entreprise et fonctionnement de l'organisation est indirecte. La tontine d'entreprise joue un rôle important dans la création des aspects structurel, relationnel et cognitif du capital social. L'identité organisationnelle et le capital social contribuent à l'amélioration de la performance des entreprises africaines.

Proposition 7 : L'identité organisationnelle et le capital social servent de "relais" dans la relation entre tontine d'entreprise et performance de l'entreprise africaine.

3. IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Nous avons suggéré dans cet article que l'identité organisationnelle, résultante de la transposition des pratiques des tontines dans l'entreprise africaine, joue un rôle important dans le développement du capital social. La tontine d'entreprise, quant à elle, est déclenchée par l'entrepreneur/manager dont l'un des rôles est de susciter l'implication organisationnelle. Le modèle théorique proposé indique que l'identité organisationnelle contribue à la création des dimensions structurelle, relationnelle et cognitive du capital social. Le modèle suggère également une relation de "feedback" où le capital social stimule la consolidation de l'identité organisationnelle, et cette dernière à son tour stimule le développement de la tontine d'entreprise. Pour ce faire, nous avons adopté une approche pluridisciplinaire, en ayant recours aux travaux en sociologie, en psychologie sociale, en théorie des organisations et en management stratégique pour expliquer l'influence de l'identité organisationnelle sur la création du capital social et à terme la performance – sociale, organisationnelle et économique - des entreprises africaines.

Cet article apporte une contribution théorique novatrice dans l'approche fondée sur les ressources de la firme quant à l'importance du capital social sur les performances des entreprises, notamment africaines. La pertinence du modèle proposé dans ce contexte culturel réside dans l'analyse des mécanismes générateurs de la solidarité communautaire et de la sacralisation de la "parole donnée" comme base de construction du contrat de confiance entre les acteurs de l'organisation (Kamdem 2002). Dans cette perspective, le rôle de la tontine d'entreprise est déterminante dans la création du capital social et l'amélioration des performances des entreprises africaines. Des recherches empiriques pourraient révéler des résultats intéressants et aboutir à des propositions en termes de méthodes de management novatrices.

A ce stade de notre recherche théorique, quelques implications sur les pratiques managériales peuvent être soulignées : la nécessaire adaptation des pratiques au contexte suppose que, dans un environnement socioculturel caractérisé par l'importance des tontines dans la vie quotidienne des individus, les dirigeants des entreprises – y compris les "expatriés" - devraient recruter des personnes qui adhèrent aux tontines ou tout au moins en perçoivent l'utilité. En outre, cette stratégie de recrutement suppose

également une vision entrepreneuriale qui tienne compte de l'effet positif de la solidarité communautaire sur l'action collective et la coopération.

L'adoption de cette stratégie qui consiste à recruter des personnes intéressées par les tontines et à transposer ses principes de fonctionnement dans l'entreprise permet de donner une identité à l'organisation entendue comme groupe d'identification de tous les acteurs. Cette stratégie devrait faciliter la création du capital social nécessaire pour consolider les relations interpersonnelles, échanger les informations et les connaissances et capitaliser les compétences, sources de performance des entreprises. Par extension, la tontine d'entreprise peut être assimilée au "cercle qualité" qui a permis le développement de certaines entreprises occidentales et japonaises notamment. Une autre portée de la tontine d'entreprise réside dans son utilisation à la fois comme instrument de création du capital social, de diffusion d'informations et de connaissances, et de financement par l'épargne salariale. Aussi recommandons-nous aux organismes d'appui à l'entrepreneuriat et aux cabinets de conseils d'intégrer dans leurs actions cette "nouvelle donne". Une stratégie d'ancrage territorial, qui consiste à concilier la vision entrepreneuriale avec les référents des acteurs dans l'organisation (Nkakleu et Kern 2003), favoriserait la création du capital social corrélé positivement à la performance des entreprises (Tsai et Ghoshal 1998). Toute fois, le modèle théorique proposé doit être approfondi sur plusieurs points :

Nous avons décrit l'identité organisationnelle comme une construction collective de la réalité sociale des acteurs par la prise en compte des liens de solidarité communautaire et la sacralisation de la parole donnée (Servet 1994) dans le contexte culturel africain. Or, il se trouve que les cultures sont multiples en Afrique et la "solidarité communautaire" est contingente (Kiggundu 1988). Il serait donc utile d'affiner la caractérisation du contexte culturel de localisation des acteurs et de l'entreprise. De même, la solidarité communautaire signifie-t-elle l'absence d'évolution des carrières qui suppose un effort individuel ? Dans quelle mesure la solidarité communautaire est-elle assimilable à l'altruisme ? Les recherches futures pourraient s'appesantir sur les comportements altruistes et d'autres types de comportements susceptibles de favoriser la création du capital social.

Nous pouvons également mentionner le manque de précisions sur les types de relations entre l'identité organisationnelle et la création du capital social dans des secteurs différents. Comme le soulignent à juste titre Leana et Van Buren (1999), certains aspects du capital social peuvent être utiles à certains types d'entreprises. Par

exemple, Nahapiet et Ghoshal (1998) ont montré que l'aspect cognitif du capital social est surtout bénéfique aux entreprises de développement des connaissances. L'existence du capital social structurel est essentielle dans les organisations évoluant dans un environnement dynamique caractérisé par l'importance d'échange d'informations. Alors que le capital relationnel prend plus d'importance dans une situation de relations d'interdépendance fortes entre les employés. Il est alors nécessaire de mieux comprendre quelles composantes de l'identité organisationnelle et quels éléments du capital social associés peuvent avoir un impact significatif sur la performance des organisations africaines.

Bibliographie :

- Adler, P. S., et Kwon, S. (2002). "Social capital : Prospects for a new concept". **Academy of Management Review**, vol.27, n°1, p. 17-40.
- Aktouf, O. (2002). **La stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique**. Montréal. Les éditions Ecosociété.
- Albert, S. et Whetten, D. (1985). "Organizational Identity". **Research in Organizational Behavior**, JAI Press, p. 263-285.
- Bayard, J. F. (1989). **L'Etat en Afrique : La politique du ventre**. Fayard.
- Berger, P., et Luckman, T. (1996). **La construction sociale de la réalité**. Paris, Méridiens Klincksieck.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. et Bloodgood, J. M. (2002). "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations". **Academy of Management Review**, vol.27, n°4, p. 505-522.
- Bollinger, D., et Hofstede, G. (1987). **Les différences culturelles dans le management**. Les Editions d'Organisation.
- Burt, R. S. (1992). **Structural holes : The structure of social capital competition**. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997). "The contingent value of social capital". **Administrative Science Quarterly**, vol.42, p. 339-365.
- Cohendet, P, Créplet, F, Dupouët, O. (2000), « Organisational Innovation, Communities of Practice and Epistemic Communities : the case of Linux », **Economics with Heterogeneous Agents**, Spring, Berlin.

- Cohendet, P, Llerena, P, (1999), « La conception de la firme comme processeur de connaissance », **Revue d'Economie Industrielle**, n° 88, 2^{ème} Trimestre, pp. 211-237.
- Coleman, J. S. (1988). "Social capital in the creation capital". **American Journal of Sociology**, vol.94 (supplement), p. 95-120.
- Créplet, F, Dupouët, O., Kern, F, Munier, F, (2002), **Dualité cognitive et organisationnelle de la firme fondée sur les interactions entre communautés**. Document de travail n° 2002-10, février.
- D'Iribarne, Ph. (1986). "Cultures nationales et gestion : Un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise". **Annales des Mines. Gérer et Comprendre**, n°5.
- Fischer, S. R., and White, M. A. (2000). "Downsizing in a learning organization : Are there hidden costs?". **Academy of Management Review**, vol.25, p. 244-251.
- Fukuyama, F. (1995). **Trust : The social virtues and creation of prosperity**. New York : Free Press.
- Gelinas, J. B. (1994). **Et si le tiers-monde s'autofinçait. De l'endettement à l'épargne**. Montréal. Les éditions Ecosociété.
- Gioia, D., Schultz, M. et Corley, K. (2000). "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability". **Academy of Management Review**, vol.25, n°1, p. 63-82.
- Giroux, N. (2002). "La gestion discursive des paradoxes de l'identité" **dans I. Dostaler, H. Laroche, et O. Boiral, Perspectives en management stratégique**, tome 8, Editions EMS, p. 133-163.
- Granovetter, M. S. (1973). "The strength of weak ties". **American Journal of Sociology**, vol.78, p. 1360-1380.
- Hernandez, E. M. (2000). "Afrique. L'actualité du modèle paternaliste". **Revue Française de Gestion**, n°128, mars/avril/mai.
- Jodelet, D. (1989). **Les représentations sociales**. PUF.
- Kamdem, E. (2002). **Management et inter-culturalité en Afrique. Expérience camerounaise**. L'harmattan.
- Kiggundu, M. (1988) "Africa" **in Nath Raghu, Comparative management**. Cambridge : Ballinger.
- Koys, D. (2001). "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness : A unit-level, longitudinal study". **Personal Psychology**, vol.54, p. 101-114.
- Leana, C. R., and Van Buren, H. J. (1999). "Organizational social capital and employment practices". **Academy of Management Review**, vol.24, p. 538-555.

- Lelart, M. (1990). **La tontine. Pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement**. Eurotext/Aupelf-Uref.
- Lin, N. (2001). **Social capital : A theory of social structure and action**. New York : Cambridge University Press.
- Liouville, J, et Bayad, M. (2001). « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal ». **Actes, XIème Conférence de l'AIMS**, Montréal, 13-14-15 juin.
- Loury, G. (1977). "A dynamic theory of racial income differences" in **P. A. Wallace, and A. M. Larouche (Eds). Women, minorities, and employment discriminations**. Lexington, MA: Lexington Books, p. 153-186.
- Marchesnay, M. (2002). "Les PME de terroir : entre Géo et Clio stratégies". **Actes de la XIème Conférence de l'AIMS**. Paris, les 5, 6 et 7 juin.
- Mercure, D. (1997). **Culture et gestion en Algérie**. L'Harmattan.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". **Academy of Management Review**, vol.23, p. 242-266.
- Nkakleu, R, et Kern, F. (2003). **Relations coopératives et capitalisation de connaissances dans les entreprises africaines : Pour une approche dynamique de la tontine**. Proposition de communication aux 8èmes journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF, Rouen, Mai 2003.
- Nkakleu, R. (2001). **Pour une approche contingente des PME au Cameroun. Contribution à la connaissance de l'identité des dirigeants et des modes de gestion du potentiel**. Thèse de doctorat NR ès sciences de gestion. Université de Strasbourg 1, BETA, le 26 novembre.
- Nkakleu, R. (2002a). "Le mélange des ethnies dans les PME camerounaises : l'émergence d'un modèle d'organisation du travail". **Actes du 2^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat**. Bordeaux, les 15, 16 et 17 avril.
- Nkakleu, R. (2002b). "La "tontine d'entreprise" comme modèle de coopération dans les entreprises africaines : leçons du cas camerounais". **Actes des XVI^{ème} journées nationales des IAE**. Paris les 10, 11 et 12 septembre.
- Nonaka, I. (1993) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". **Organization Science**, vol. 5, n°1, pp. 14-37.
- Putnam, R. D. (1995). "Bowling alone : America's declining social capital". **Journal of Democracy**, vol.6, n°1, p. 65-78.

- Schein, E. H. (1993). "On dialogue, culture and organizational learning". **Organizational Dynamics**, p. 40-51.
- Scott, E. S., Seibert, M., Kraimer, L., and Robert, C. L. (2001). "A social capital theory of career success". **Academy of Management Journal**, vol.44, n°2, p. 219-237.
- Searle, J. R. (1995). **The Construction of Social Reality**. New York, Free Press.
- Servet, J. M. (1994). "Paroles données: Le lien de confiance" **dans revue MAUSS, A qui se fier?** La Découverte, n°4, 2è trimestre, p. 37-56.
- Shah, P. P. (2000). "Network destruction : The structural implication of downsizing". **Academy of Management Journal**, vol.43, p. 101-112.
- Tsai, W., and Ghoshal, S. (1998). "Social capital and value creation : The role of intrafirm networks". **Academy of Management Journal**, vol.41, p. 464-478.
- Weick, K. E. (1969). **The Social Psychology of Organizing**. MA : Addison Westley Reading.
- Weick, K. E. (1995). **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Weick, K. E., and Roberts, K. H. (1993). "Collective mind in organizations : Heedful interrelating on flight decks". **Administrative Science Quarterly**, vol.38, p. 357-381.
- Zaoual, H. (1996). "Le paradigme relationnel des organisations économiques africaines" **dans T. Verhelst et H. Zaoual Organisations économiques et cultures africaines. De l'homo economicus à l'homo situs**. L'Harmattan.
- Zghal, R. (1994). **La culture de la dignité et le flou de l'organisation. Culture et comportement organisationnel : schéma théorique et application au cas tunisien**. Centre d'Etudes de Recherches et de Publications. Tunis.